

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MANOELLI DIAS DE ALMEIDA SANTANA

**A RELEVÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO: um
estudo de caso do Departamento de Aquisições e Logística do MP/PR.**

CURITIBA
2014

MANOELLI DIAS DE ALMEIDA SANTANA

A RELEVÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO: um estudo de caso do Departamento de Aquisições e Logística do MP/PR.

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof^a. Andréa Paula Segatto

CURITIBA
2014

Dedico este trabalho ao meu esposo e ao
meu filhinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de concluir este curso de especialização.

“Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma instituição sem um processo organizacional.”
(GONÇALVES, 2000, p.6)

RESUMO

O tema processos de trabalho é intrínseco à Administração de Empresas, pois para planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar é necessário saber como as coisas são feitas dentro de uma organização. Sendo que, o processo de trabalho é o conjunto de ações necessário para a geração do produto/serviço desejado pelo cliente.

O Mapeamento de Processos descreve a situação atual da empresa, as informações dos processos de trabalho são levantadas e analisada as suas particularidades e a sua lógica de funcionamento. Com o mapeamento é possível visualizar como o trabalho é realizado, ampliando o foco de atividades isoladas para o processo como um todo.

O Mapeamento de Processos pode ser realizado com diferentes ferramentas e com base em diferentes metodologias.

O objetivo do presente trabalho é verificar a necessidade da realização do Mapeamento de Processos no Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná, considerando que a referida instituição tem entre seus objetivos estratégicos a gestão dos processos de trabalho, bem como, aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) que também prioriza tal questão.

Foi realizado um estudo de caso do departamento mediante a realização de entrevistas em profundidade com 6 pessoas de um universo de 37 servidores de carreira de diferentes divisões e localidades. As entrevistas focaram-se basicamente em compreender 3 questões, a saber: o grau de organização de trabalho existente no departamento, quais os benefícios do mapeamento de processos e quais as dificuldades para sua realização.

Tendo em vista a situação descrita e os benefícios percebidos pelos integrantes do setor, propõe-se a realização do mapeamento dos processos de trabalho desta unidade nas seguintes etapas: detalhamento dos processos organizacionais, desenho dos fluxogramas e validação dos processos mapeados.

Entretanto, é primordial que após a descrição dos fluxos de trabalho, o departamento trabalhe no sentido de melhorá-los, analisando onde há gargalos e pontos críticos, realizando a gestão destes processos.

Mediante o conhecimento dos processos é possível planejar melhor a distribuição de trabalho e conseqüentemente de pessoal; é possível elaborar normativos, que facilitariam o treinamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho; é possível implantar novas técnicas gerenciais e operacionais, bem como, reduzir custos com retrabalhos, reduzir prazos, maximizar a utilização dos recursos, entre outros.

O Mapeamento permite, portanto, maximizar a habilidade de satisfazer e exceder os requisitos dos clientes, alcançar o resultado esperado de maneira mais simples e pelo menor custo, aumentar a capacidade do processo de atender as mudanças das necessidades dos clientes e do negócio, sem reduzir a efetividade e a eficiência do processo.

Palavras-chave: Processos; Mapeamento de Processos e Eficiência.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	1
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
3. METODOLOGIA	9
4. A ORGANIZAÇÃO	10
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:.....	10
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
5. PROPOSTA.....	14
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	14
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	115
5.3 – RECURSOS	18
5.4 - RESULTADOS ESPERADOS	19
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	19
6. CONCLUSÃO	20
7. REFERÊNCIAS.....	21
ANEXOS	22

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O Mapeamento dos Processos Organizacionais tem se mostrado uma ótima ferramenta para a melhoria da eficiência e da eficácia das organizações, isso porque permite uma visão sistêmica dos fluxos de trabalhos e da relação de dependência entre as atividades, sendo possível também identificar potenciais causas de problemas, uma vez que as entradas de cada processo são determinadas.

Outro aspecto importante é que, com o mapeamento de processos, possibilita-se às pessoas ter maior compreensão do seu papel dentro da instituição, ampliando a visão de uma simples realização de um aglomerado de atividades para a importância no alcance dos objetivos estratégicos da empresa, de modo que haverá um ambiente mais integrado e menos individual.

Diante desses aspectos, o presente trabalho analisará o Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná, buscando identificar o atual grau de organização de trabalho desta área e verificar a demanda pela realização do mapeamento de processos, demonstrando os benefícios e identificando possíveis empecilhos para a sua realização.

Vale ressaltar que, mesmo tratando-se de um órgão público, esta ferramenta é de grande valia para o Ministério Público do Estado do Paraná, pois leva à instituição a possibilidade de economia de recursos, de maior agilidade na execução das suas rotinas de trabalho, da redução do retrabalho e da sobreposição de atribuições entre servidores, fatos esses cruciais para o bom desempenho organizacional.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

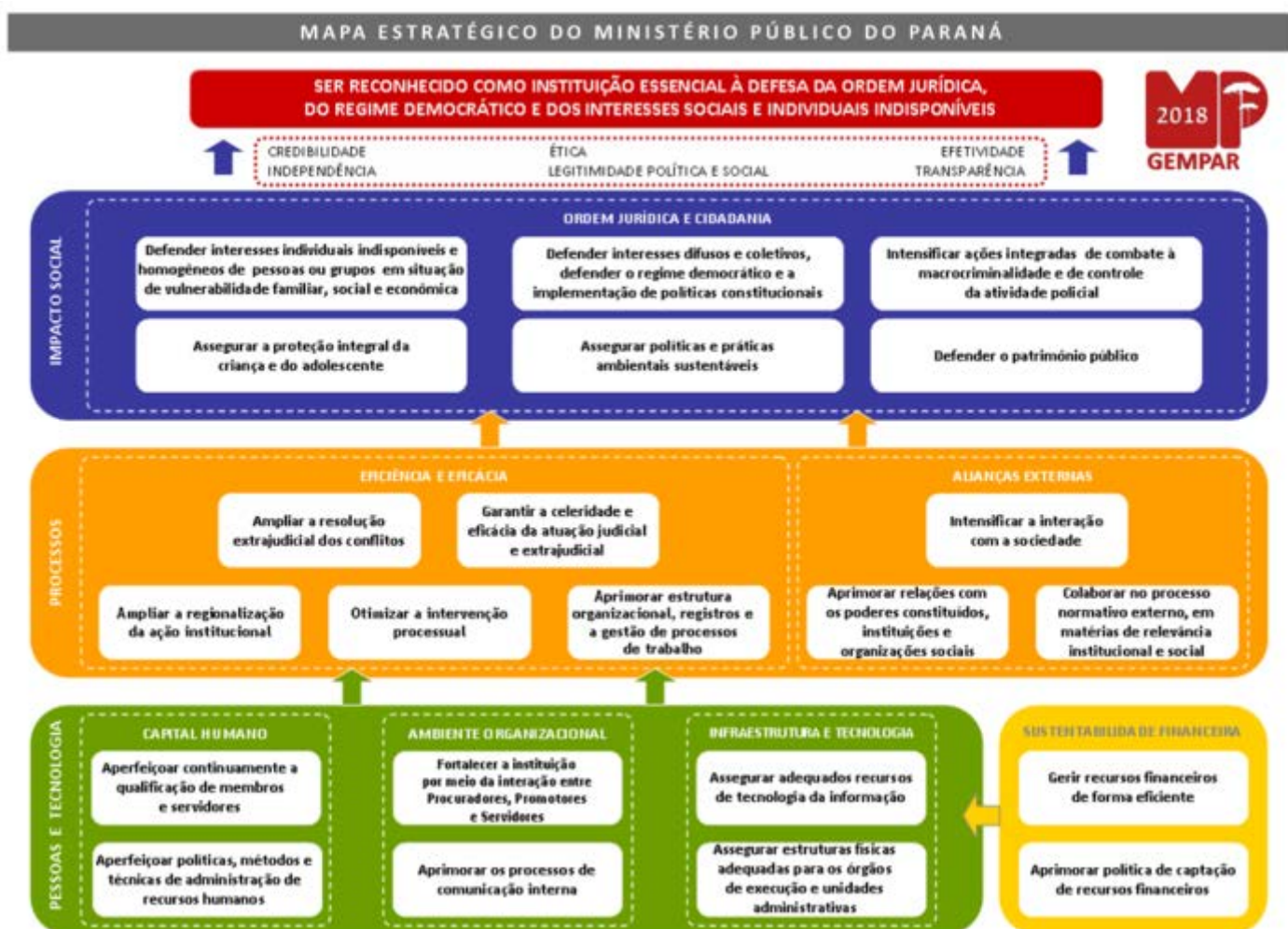
O objetivo geral desse trabalho é verificar a necessidade da realização do mapeamento de processos no Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná.

Objetivos específicos do trabalho

- Identificar o grau de organização de trabalho do Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná;
- Demonstrar os benefícios do Mapeamento de Processos para o Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná;
- Verificar possíveis empecilhos para a realização do mapeamento.

1.3 Justificativas do objetivo

O Ministério Público do Estado do Paraná no ano de 2009 elaborou o Planejamento Estratégico 2010 – 2018, no qual estão definidos objetivos estratégicos em diferentes focos, sendo eles: impacto social; processos; pessoas e tecnologia; e sustentabilidade financeira, conforme demonstrado no desenho abaixo.



Dentre os seus objetivos estratégicos, no enfoque processos, está o de aprimorar estrutura organizacional, registros e a gestão de processos de trabalho, ou seja, redefinir a estrutura organizacional visando o aperfeiçoamento e registro das rotinas de trabalho e dos procedimentos internos e a definição dos níveis de competência e responsabilidade, garantindo eficácia na execução das atividades funcionais. (Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado do Paraná, 2013, p.42)¹.

Ademais, o Ministério Público do Estado do Paraná aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) em 2008, programa que foi instituído em 2005 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e visa promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos, oferecendo uma administração capaz de produzir resultados efetivos para a sociedade, com o menor custo possível.

A missão do GesPública é: “Promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País”².

As áreas de atuação do Programa GesPública são: a desburocratização, que compreende a desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos e administrativos complexos e outros) e a simplificação de processos, procedimentos, rotinas e atividades que não agregam valor ao serviço prestado; a gestão do atendimento, que compreende ações de mobilização para melhorar o atendimento prestado aos cidadãos; e a auto-avaliação da gestão, que consiste em capacitar os órgãos e entidades públicos para a implementação de ciclos contínuos de avaliação e planejamento da melhoria dos seus sistemas de gestão.

Para auxiliar as organizações públicas interessadas em simplificar seus processos e normas, o GesPública desenvolveu o Guia “d” Simplificação Administrativa, que é subdividido em 4 grandes etapas: planejamento da simplificação; mapeamento do processo; análise e melhoria dos processos; e implementação das melhorias.

¹ Disponível em: <www2.mppr.mp.br/diweb/pageflip/index.php?nome=planejamento_estrategico>. Acesso em 10/10/2013.

² Disponível em: <www.planejamento.mppr.mp.br/modules/conteudo.php?conteudo=10>. Acesso em 21/11/2013.

Portanto, o mapeamento dos processos de trabalho faz parte do Planejamento Estratégico do MPPR e este trabalho pretende verificar a sua relevância para o Departamento de Aquisições e Logística desta instituição.

2. Revisão teórico-empírica

É possível verificar a relevância do tema processos de trabalho desde os primeiros estudos no campo da Administração de Empresas, com nomes como Taylor e Fayol.

Frederick Winslow Taylor priorizava a busca da eficiência na realização das tarefas, cada operário deveria saber o que fazer e fazer muito bem. Taylor defendia cinco princípios básicos, a saber: Responsabilidade da organização do trabalho é da gerência; Uso de métodos científicos para padronização das tarefas; Seleção, também “científica”, de trabalhadores aptos a executar as tarefas; Treinamento para que os trabalhadores executem as tarefas eficientemente; Fiscalização do desempenho e motivação exclusivamente salarial. Sendo o pioneiro dos estudos de padronização das atividades de trabalho.

Por sua vez, Henri Fayol enfatizava a estrutura da organização e o seu gerenciamento. Cunhou a visão de que administrar é planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol defendeu 14 princípios de administração, que são: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses particulares ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Portanto, Taylor focou-se nos métodos de trabalho e Fayol nos aspectos da organização, mas ambos, com as noções de padronização das atividades e divisão do trabalho, respectivamente, já lançavam as bases para o mapeamento de processos.

Entretanto, a ideia da divisão do trabalho em atividades sequenciais surgiu antes mesmo destes estudos, com a mecanização em meados do século XVIII, no início da Revolução Industrial, tendo como um dos pilares o livro Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações, publicado em 1776, de Adam Smith.

A Revolução Industrial mudou radicalmente o modo de produção, muitos artesãos abandonaram a autonomia de trabalhar em casa para trabalhar em

ambientes fabris, em atividades que exigiam pouca habilidade. Houve uma crescente tendência no sentido da especialização e rotinização do trabalho, as organizações buscavam aumentar a eficiência por meio de novos procedimentos e técnicas que reduziam a liberdade de ação dos trabalhadores. (MORGAN, 2009).

Segundo Sordi (2012, p.12), “O Conceito de divisão do trabalho em tarefas é o ponto de consenso entre os principais pensadores da administração contemporânea quanto à definição de “processos de negócio”.”

Outra escola que contribui com a concepção de racionalização do trabalho, foi a “Escola Burocrática”, que tem como um dos seus expoentes Max Weber. Esta escola fundamentou-se no modelo proposto para administrar uma entidade pública, a qual considerava como imprescindível uma visão de longo prazo com estruturas organizacionais que se mantivessem no decorrer do tempo por meio de processos, cargos e funções definidos e impessoais, independentes de quem ocupasse o cargo máximo de chefia. (MARQUES; ODA, 2009).

Entretanto, até então as organizações eram vistas como estruturas fechadas, dando pouca importância para o ambiente empresarial. Porém, com a modernização dos meios de produção e o acirramento do mercado, percebeu-se a necessidade de uma visão sistêmica das organizações.

Para Sordi (2012), a fundamentação da abordagem da gestão por processos é a Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Esta teoria surgiu em meados da década de 1920, quando o biólogo austríaco Ludwing Von Bertalanffy estudou a autorregulação dos sistemas orgânicos e conclui que estes são sistemas abertos que interagem com o meio ambiente.

A aplicação da TGS à ciência da administração resultou em uma nova abordagem para a gestão das organizações, que considerava toda a complexidade envolta nas organizações.

Conforme Follett (1997, citado por Sordi, 2012, p.4), “...os administradores deveriam considerar a empresa como um todo (modelo holístico), não apenas seus indivíduos e grupos, mas, inclusive, os fatores ambientais como política, economia e biologia.”

Daniel Katz e Robert Kahn foram dois dos principais investigadores da abordagem sistêmica, tendo cunhado expressões, hoje largamente utilizadas, em gestão por processos, a saber: *inputs* (entradas), *throughput* (processamento), *outputs* (saídas) e *feedback* (retroalimentação). Sendo o feedback o retorno do

mercado quanto ao que é oferecido, algo até então não considerado nas teorias de sistemas fechados. (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Já o termo processo na Administração é definido de diferentes formas por diferentes autores, seguindo abaixo alguns exemplos:

- “Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.” (GONÇALVES, 2000, citado por BARBARÁ, 2011, p. 143);
- “Um grupo de atividades realizadas numa sequencia lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.” (HAMMER E CHAMPY, 1994, citado por BARBARÁ, 2011, p. 143);
- “Uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas.” (DAVENPORT, 1993, citado por SORDI, 2012, p. 12);
- “Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa.” (HARRINGTON, 1991, citado por SORDI, 2012, p. 12).

No âmbito do Programa GesPública, um processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), tendo duas classificações:

- Processos finalísticos: Ligados à essência da organização. São os que caracterizam a atuação da organização, gerando o produto/serviço ao cliente interno ou usuário; e
- Processos de apoio: São os que garantem o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários para a execução dos processos finalísticos³.

De acordo com Maranhão e Macieira (2010, p.18), “Os processos não possuem fronteiras perfeitamente definidas; tanto os limites quanto o fracionamento de processos em outros é uma decisão discricionária, de acordo com as finalidades da respectiva modelagem de processos.”

³ Disponível em: www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf
Acesso em 28/04/2014.

Para Cury (2000, p.316) o desmembramento do processo de trabalho também não tem regra fixa, “Não há uma regra fixa, um paradigma, um princípio, uma diretriz efetiva para a uniformização da matéria. Assim, cada autor, cada livro, cada consultoria, cada tipo de profissional tem suas próprias ideias.”

Para o Guia “d” Simplificação Administrativa do GesPública, os processos podem ser desmembrados conforme demonstrado abaixo⁴:



O mapeamento de processos, segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011), está vinculado ao estudo e ao entendimento do trabalho, no qual são levantadas as informações de um processo e analisada as suas particularidades e a sua lógica de funcionamento, sendo primordial para a compreensão e posterior tomadas de ações em prol da melhoria dos processos.

O CBOK 2.0 (ABPMP, 2009) define o mapeamento como um mecanismo utilizado para retratar a situação atual (AS-IS) e descrever a visão futura dos processos de negócios (TO-BE), ou seja, a tarefa de mapear um processo trata-se do trabalho de representar graficamente a sequência de atividades que compõem um processo. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

⁴ Disponível em:< <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf>>
Acesso em: 28/04/2014

Alguns objetivos comuns que justificam o mapeamento de processos, segundo o CBOK 2.0 (ABPMP, 2009), são:

- Documentar o processo;
- Prover treinamento;
- Estabelecer padrões de trabalho;
- Responder às mudanças;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Desenhar um novo processo;
- Comunicar;
- Definir requisitos para novas operações;
- Medir o desempenho;
- Automatização;
- Viabilizar simulação e análise de impacto. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p.49).

Conforme Maranhão e Macieira (2010), documentar os processos é essencial para o seu aperfeiçoamento, pois é necessário conhecer como o processo é executado para que se possa estabelecer critérios de avaliação. Um processo não documentado pode facilmente ser alterado com base em percepções individuais, sendo deformado progressivamente.

Algumas pessoas acreditam que a documentação dos processos é desnecessária e até que ela pode atrapalhar as atividades. Neste caso, há o pressuposto de que os processos poderiam funcionar satisfatoriamente sem a documentação adequada e que este trava a organização. Isto é um contrassenso, fartamente demonstrado pela experiência. Processos não documentados “funcionam”, não raro precariamente, porque as pessoas que dele participam vão, a cada momento, dando o seu jeitinho, acomodando cada inconsistência criada no dia a dia para que haja continuidade de ações, mesmo que os resultados sejam inadequados. É como se o processo andasse sob espasmos, aos soluços e, não raro, gerando conflitos ou do tipo “embrulha e manda”. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010, p. 118).

Sordi (2012) também defende que só é possível propor melhorias no processo de trabalho a partir do conhecimento do processo atual e aponta como principais resultados da documentação deste: a possibilidade da gestão dos processos de trabalho; a ampliação da análise por setor para uma visão global do processo de negócios e o estabelecimento de parâmetros de avaliação de desempenho.

Existem diferentes metodologias e ferramentas para a realização do mapeamento de processos.

Segundo Sordi (2012), o levantamento de dados do processo de trabalho é feito por meio de técnicas de observação em campo, aplicação de questionários, leitura de documentos e relatórios, utilização de softwares e entrevistas.

O Mapeamento de processos, em tese, pode ser realizado com a utilização de ferramentas estruturadas ou, quando estas não estiverem disponíveis, de forma manual (com “cuspe e giz”, como se diz na gíria do magistério), o que nem sempre é suficiente ou seguro. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010, p. 65).

O GesPública apresenta o mapeamento de processo como o início do trabalho de simplificação, sendo composto pelas seguintes fases:

- Levantamento das Etapas e Normas: consiste na identificação de como o processo é executado e das normas que norteiam sua execução;
- Identificação dos Elementos do Processo:
 - Fornecedor: é a pessoa/área que envia/fornece/disponibiliza o insumo necessário para a realização de determinada etapa. Os fornecedores são os provedores de serviços, matérias primas, informações, dentre outros.
 - Entrada/Insumo: é a informação/documento/material necessário para o desenvolvimento da etapa.
 - Saída/Produto: é a informação/documento/material produzido pelo executor da atividade. É o resultado do trabalho.
 - Cliente/Usuário: é a pessoa/área a quem se destina o resultado do trabalho.
- Desenho dos Fluxogramas Atuais: desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequencia lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.

3. Metodologia

As etapas iniciais para o desenvolvimento do presente trabalho foram a escolha do tema; a formulação do problema; a apresentação do pré-projeto; o levantamento bibliográfico; a busca de outras fontes de consulta e a leitura do material.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o assunto abordado.

Posteriormente, visando comprovar a proposta aqui apresentada, foi escolhido um departamento da instituição previamente definida para a realização de um estudo de caso.

Este estudo foi efetuado mediante a realização de entrevistas em profundidade com 6 pessoas de um universo de 37 servidores de carreira de diferentes divisões e localidades. As entrevistas focaram-se basicamente em compreender 3 questões, a saber: o grau de organização de trabalho existente no departamento, quais os benefícios do mapeamento de processos e quais as dificuldades para sua realização, conforme anexo I.

Por fim, foi realizada uma análise qualitativa das transcrições das entrevistas e redigidas as considerações.

4. A Organização

Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná.

4.1 Descrição geral:

O Ministério Público do Estado do Paraná é uma instituição independente que cuida da proteção das liberdades civis e democráticas, buscando com sua ação assegurar e efetivar os direitos individuais e sociais indisponíveis, como sua missão constitucional.

A missão do Ministério Público foi estabelecida pela Constituição Federal de 1988:

Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Já o conceito de visão do MP-PR foi extraído fundamentalmente da agregação de ideias similares registradas no Encontro de Alinhamento Estratégico, realizado em 2009 na Instituição, sendo:

“Ser reconhecido como instituição essencial à defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.”

Ademais, os valores do MP-PR são: Credibilidade, Efetividade, Ética, Independência, Legitimidade Política e Social e Transparência.

O MP-PR tem em sua estrutura organizacional três Subprocuradorias-Gerais de Justiça, as quais prestam suporte estratégico e operacional aos demais órgãos da Instituição, a saber:

- Subprocuradoria-Geral para Assuntos Jurídicos;
- Subprocuradoria-Geral para Assuntos de Planejamento Institucional;
- Subprocuradoria-Geral para Assuntos Administrativos.

Em março de 2011, por meio da Resolução nº 524 – PGJ, a Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos foi reorganizada e novos departamentos ou desdobramentos foram criados, bem como, foram instituídas divisões.

Do desdobramento do Departamento Administrativo, surgiu o Departamento de Aquisições e Logística com quatro divisões, conforme abaixo:



O atual quadro de servidores/estagiários do Departamento segue detalhado abaixo:

Quantitativo por Setor	Servidores de carreira	Servidores comissionados	Terceirizados	Estagiários
DAL	9*	1		3
DICOMP	6			
DIGECON	4			
DISUPRI	5		2	2
DITRANS	13**	1		3

TOTAL	37	2	2	8
--------------	-----------	----------	----------	----------

*4 destes servidores são do setor de telefonia e 2 do setor de reprografia.

** 2 destes servidores são do setor de expedição.

O DAL tem entre as suas atribuições realizar as cotações de materiais e serviços requeridos por unidades de Curitiba, dar abertura aos procedimentos de dispensa e inexigibilidade, realizar a gestão dos contratos de serviços terceirizados, realizar todos os cadastros e acompanhamentos necessários dos termos de contrato, realizar compra de passagens, prestar serviços de telefonia, prestar serviços de reprografia, prestar serviços de expedição, realizar o transporte de pessoas e materiais, realizar o estoque e a distribuição de materiais para todo o Estado, entre outras.

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

O Departamento de Aquisições e Logística tem uma divisão funcional que contribui para a divisão do trabalho e muitos fluxos já estão definidos, entretanto, conforme identificado nas entrevistas, os fluxos de trabalho não foram definidos formalmente, tendo sido adaptados no decorrer do tempo conforme as necessidades e o aumento da experiência dos servidores que os executam.

A não formalização dos procedimentos de trabalho traz como malefício a dificuldade no treinamento de novos servidores e na atribuição de responsabilidades pela não definição de prazos e rotinas.

Conforme citado por um dos entrevistados: “falta colocar as coisas no papel”; outro comenta que falta definição dos procedimentos de trabalho e que caso tivesse que se ausentar repentinamente ninguém saberia as rotinas de trabalho executadas por ele. Outro fator é que a definição de rotinas de trabalho depende de cada chefe de divisão, não sendo algo padronizado pela instituição.

Entre as dificuldades apontadas para a realização do mapeamento de processos está a existência de muitas exceções e particularidades, pois há jogos de poder que alteram os procedimentos. Existem também as barreiras às mudanças, tanto de quem executa as atividades como de quem é o cliente, pois a definição de regras e prazos impactaria significativa em como as coisas são realizadas.

Outros fatores são: a existência de discordâncias entre quem executa as atividades e falta de tempo para realizar o mapeamento.

Foi citada também a importância da sensibilização de toda a instituição quanto à relevância do mapeamento de processos, bem como, a necessidade de que a alta administração ouça os executores para a definição dos procedimentos.

Questionados quanto aos benefícios que o mapeamento traria, os entrevistados elencaram: diminuição da informalidade pela padronização das rotinas de trabalho; maior facilidade de planejamento e cobrança pelas chefias, tendo em conta a definição de rotinas e prazos; economia devido à redução de erros; maior facilidade na transição de servidores e maior clareza dos objetivos de cada processo.

Um ponto importante considerado por um dos participantes é a preocupação de que a definição de procedimentos de trabalho possa gerar um engessamento, pois as pessoas poderiam ficar muito presas às rotinas.

Entretanto, analisando as entrevistas, é possível verificar que há uma compreensão por parte dos servidores de que o mapeamento dos processos de trabalho seria de grande valia para o Departamento de Aquisições e Logística.

Abaixo segue tabela com trechos das respostas dos entrevistados:

:

ENTREVISTADOS/ QUESTÕES	Grau de Organização do Trabalho	Benefícios	Dificuldades
Chefe da Divisão de Compras	Falta colocar os procedimentos no papel.	Agilidade, pois teríamos prazos definidos.	Existência de muitas exceções e particularidades.
Telefonista	Alguns procedimentos estão definidos.	Atendimento seria mais impessoal se houvesse um manual de orientações.	Discordâncias entre os executores da forma correta de se fazer o trabalho.
Agente de Serviços Gerais	Temos uma divisão de tarefas, mas é informal.	Didática de trabalho para ensinar novos servidores. Economia por redução de erros.	Imposição da alta administração, não permitindo o envolvimento dos executores.
Chefe da Divisão de Transportes	Não temos procedimentos de trabalho, tudo é definido na prática.	Seria muito bom, teríamos prazos definidos para as solicitações.	Falta de tempo.
Chefe da Divisão de Suprimentos	As divisões facilitaram a definição de responsabilidades.	Maior facilidade na transição de servidores.	Resistência às mudanças.
Vice-Diretor	Rotinas definidas.	Definição de responsabilidades e maior clareza dos objetivos de cada processo.	Falta de compreensão da importância do mapeamento.

5. Proposta

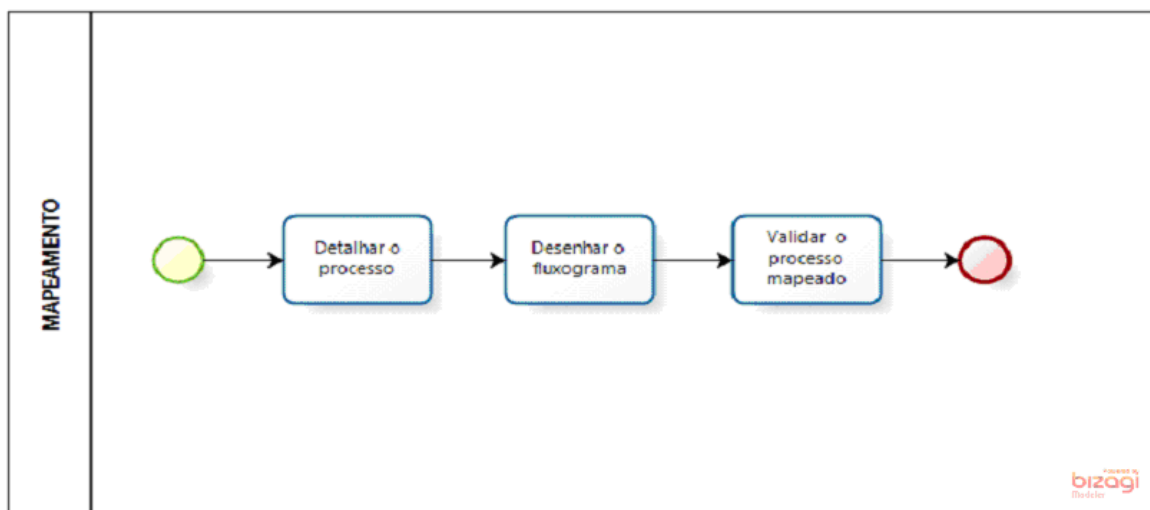
Tendo em conta a atual situação do Departamento de Aquisições e Logística, descrita acima, os benefícios percebidos pelos integrantes do setor e, ainda, considerando as pretensões institucionais de aperfeiçoar os processos de trabalho, propõe-se a realização do mapeamento dos processos de trabalho desta unidade.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Para desenvolver o mapeamento dos processos de trabalho do Departamento de Aquisições e Logística propõe-se, com base no Guia “d” Simplificação Administrativa do Gespública, a realização das seguintes etapas:

Detalhamento do processo; Desenho do fluxograma e Validação do processo, conforme demonstrado abaixo.

Mapeamento dos Processos Organizacionais



5.2 Plano de implantação

As principais atividades a serem desenvolvidas em cada etapa são:

- **Detalhamento dos processos organizacionais**

O detalhamento do processo tem por objetivo criar um entendimento do processo, mostrando as rotinas de trabalho atuais que ocorrem no departamento. Será realizado por meio das técnicas de observação direta e entrevistas.

O detalhamento do processo permitirá o levantamento dos seguintes dados para a sua compreensão:

- Objetivo do processo: identificação do propósito, função e/ou incumbência do processo.
- Elementos do processo: fornecedor, entrada/insumo, saída, cliente/usuário.

- Requisitos das saídas do processo: identificação dos requisitos/especificações esperadas pelo cliente/usuário para as saídas do processo.

- Normas do processo: identificação das normas que norteiam a execução das atividades do processo.

- Recursos do processo: humanos, tecnológicos, metodológicos, materiais – identificação dos recursos que realizam ou auxiliam a transformação dos “insumos” em “saídas”.

- Recursos humanos – estão relacionados às funções e quantidade de integrantes do DAL necessários à execução do processo.

- Recursos metodológicos – são informações que favorecem a construção de “documentos/decisões” oferecendo orientações, sem, entretanto, estabelecer regras fixas a serem seguidas.

- Recursos tecnológicos – dizem respeito ao elemento da informática que serve de suporte ao desenvolvimento do processo (exemplo: software e outras tecnologias da informação).

- Recursos materiais – estão relacionados à infraestrutura básica, sistema de operação da instituição (exemplo: ambiente de trabalho, equipamentos eletrônicos, telefone, fax, e outros).

- Pontos de Controle: identificar pontos no processo que geram regras ou restrições quanto à sua execução. Eles podem ser: temporais, como, data de retorno, prazo de entrega, tempo de espera, período para realização do serviço; numéricos, como, índice de reclamação, grau de satisfação do cliente; ou de ação, como, controle da qualidade, verificação automática pelo sistema, verificação pelo usuário, buscas automáticas, etc.

- Atividades executadas no processo: identificação das ações para a realização do processo.

A correta descrição das atividades é a chave para o melhor entendimento da realidade do processo em estudo. A atividade deve ser registrada com clareza e exatidão, considerando o que é executado e produzido e o registro precisa alcançar

um grau de síntese necessário ao mapeamento rápido e simplificado das atividades, sem prejuízo do entendimento do contexto.

Dessa forma, há de se ter atenção aos verbos utilizados, evitando os que retratam ações demasiado genéricas, verificando se elas não podem ser divididas em atividades menores que retratam melhor o processo de trabalho, como no exemplo a seguir:

- Controlar pedido de aquisição de material de consumo - pode ser um agrupamento das seguintes atividades:

- 1 - Verificar a existência de pedidos de aquisição;
- 2- Registrar inconsistência do pedido em caso de conter algum material que não é de consumo;
- 3 - Notificar ao solicitante a ocorrência de inconsistência;
- 4 - Submeter pedidos aos critérios de priorização;
- 5 - Registrar o envio do pedido ao Departamento de Compras.

Outro aspecto importante a observar, quando do registro das atividades, está relacionado aos verbos que denotam fluxo, como, por exemplo, enviar, receber, pois o fluxo é algo que aparece no desenho do encadeamento das atividades, mas não gera produto/serviço. Registrar atividades que denotam fluxo é, então, inócuo e contribui para expressivo aumento na lista de atividades que requerem análise. Sabendo-se que toda atividade deve ser geradora de produto/serviço, ou seja, que a ação humana nela embutida deve agregar valor à medida que é realizada, uma forma de confirmar se uma frase formulada representa realmente uma atividade e não um fluxo é pensar sobre que produto/serviço ela gera/produz.

Assim, uma frase do tipo “receber formulário de dados cadastrais de fornecedor”, que denota fluxo de informação, poderia ser substituída por “registrar dados cadastrais de fornecedor”, por exemplo.

Considerando esses apontamentos, o registro das atividades deve observar o seguinte:

- a frase deve ser escrita com verbo no infinitivo + complemento, por exemplo:

- especificar produto a ser adquirido.
- registrar planilha financeira.
- elaborar edital de licitação.
- usar frases auto-explicativas;
- evitar palavras isoladas.

- **Desenho dos fluxogramas**

Consiste na representação gráfica do processo organizacional, efetuado com recursos de figuras geométricas normalizadas e setas unindo essas figuras. Através dessa representação gráfica é possível compreender de forma rápida e fácil a transição de informações ou documentos entre os elementos que participam do processo.

A existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a compreensão e posterior otimização dos processos.

Para a formatação do fluxograma sugere-se a utilização do software livre “BizAgí”, que é reconhecido pela OMG – Object Management Group (organização mundial que certifica e divulga práticas e softwares de gestão por processos).

- **Validação dos processos mapeados**

Nesta fase será feita a divulgação ou envio aos principais envolvidos no processo para validação do mapeamento realizado, sendo identificadas incongruências, estas serão formalmente registradas e o processo readequado.

5.3 – Recursos

Estima-se que para a realização do mapeamento de processos no Departamento de Aquisições e Logística serão necessários os seguintes recursos:

- 3 servidores;

- 1 sala para a realização de entrevistas e para as reuniões da equipe;
- Equipamentos de informática e de escritório;
- Um software para desenho de processos;

5.4 - Resultados esperados

O Mapeamento dos Processos de Trabalho do Departamento de Aquisições e Logística gerará o conhecimento e a documentação da forma como as atividades são realizadas e espera-se que com o posterior gerenciamento destes processos, os seguintes resultados sejam alcançados:

- O alinhamento dos processos de trabalho com os objetivos institucionais;
- A automação dos processos, visando aumento da eficácia e eficiência;
- O aperfeiçoamento contínuo dos processos, identificando pontos de melhoria e oportunidades de novas formas de trabalho;
- A padronização do trabalho, gerando uniformidade no atendimento às demandas;
- A definição da força de trabalho ideal para cada unidade, quantitativa e qualitativamente;
- A distribuição equânime do trabalho entre os servidores que desempenham atividades semelhantes;
- A implantação de práticas administrativas aperfeiçoadas, a criação de instruções de funcionamento e de manuais;
- A preservação da memória institucional, facilitando, inclusive, a substituição de servidores, assim como o treinamento desses ao ingressarem na instituição.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O quadro abaixo destaca alguns riscos ou problemas esperados no processo de implantação do mapeamento de processos, assim como, as medidas preventivo-corretivas que serão providenciadas.

Problemas esperados	Medidas preventivo-corretivas
Desconhecimento dos representantes da instituição da técnica de mapeamento de processos e dos benefícios que trariam a instituição.	Demonstração dos benefícios do mapeamento de processos para a gestão pública.
Falta de interesse dos servidores em contribuir com o mapeamento.	Conscientização dos servidores através de palestras e treinamentos.
Barreiras culturais por medo da perda de cargos e funções e de mudanças na maneira como as coisas são feitas.	Divulgação dos objetivos do mapeamento e constante e clara comunicação sobre a sua realização.

6. Conclusão

Este trabalho se propôs a analisar a relevância do Mapeamento de Processos para o Departamento de Aquisições e Logística do Ministério Público do Estado do Paraná, sendo que foi possível comprovar que a sua realização trará grandes benefícios para este setor.

Entretanto, é primordial que após a descrição dos fluxos de trabalho, o departamento trabalhe no sentido de melhorá-los, analisando onde há gargalos e pontos críticos, realizando a gestão destes processos.

O Mapeamento em si demonstrará a situação atual do departamento, mas a Gestão dos Processos de Trabalho permitirá que as atividades sejam realizadas com maior eficiência e os recursos sejam melhor aproveitados, contribuindo para uma melhor gestão pública.

7. REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A.A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBARÁ, S. **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

GIBSON, J. L. *et al.* **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARQUES, C.; ODA, É. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia Gauss. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 3ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

YIN, R. K.; trad. GRASSI, D. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTA

1 – QUAL O GRAU DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO QUE VOCÊ PERCEBE QUE O DEPARTAMENTO TEM HOJE?

R:

2 – QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE VOCÊ ACREDITA QUE O MAPEAMENTO DE PROCESSOS TRARIA À INSTITUIÇÃO?

R:

3- QUAIS AS POSSÍVEIS DIFICULDADES PARA REALIZAR O MAPEAMENTO DE PROCESSOS?

R: